



# CONTROLE ET PERFORMANCE DES COENTREPRISES A L'ETRANGER: ANALYSE DE 35 JOINT VENTURES AYANT UN PARENT FRANÇAIS

Christian Robledo

## ► To cite this version:

Christian Robledo. CONTROLE ET PERFORMANCE DES COENTREPRISES A L'ETRANGER: ANALYSE DE 35 JOINT VENTURES AYANT UN PARENT FRANÇAIS. Comptabilité et développement, May 1996, France. pp.cd-rom. <hal-00814344>

**HAL Id: hal-00814344**

**<https://hal.science/hal-00814344v1>**

Submitted on 17 Apr 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

**CONTROLE ET PERFORMANCE DES COENTREPRISES  
A L'ETRANGER :  
ANALYSE DE 35 JOINT VENTURES AYANT UN PARENT  
FRANÇAIS**

par

**Christian ROBLEDÓ**

Université de Rennes I (Institut de Gestion de Rennes)

Laboratoire LARGOR, URA CNRS 14-18

Enseignant à l'ESLSCA (Paris)

**Résumé :** Cet article soulève le problème de la relation entre le contrôle et la performance des joint ventures internationales. Après avoir noté la spécificité du contrôle dans les coentreprises, l'article présente les résultats d'une enquête menée sur 35 coentreprises à l'étranger ayant un parent français. Il montre que les joint ventures jouissent d'une autonomie relativement faible, autant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Le contrôle repose sur des systèmes managériaux (reporting, contrôle budgétaire) et contractuel (licence, contrat de gestion, contrat d'approvisionnement...). Les résultats montrent aussi que les mécanismes bureaucratiques de contrôle restent très présents et que la performance semble être liée à l'exercice d'un contrôle intense.

**Abstract :** This paper relates the performance-control relationship in the international joint ventures. The author examines the specificity of control in a joint venture where three aspects are studied (mechanisms, focus and intensity). The results of an empirical study based on 35 international joint ventures with a French parent are presented and show that the bureaucratic mechanisms still play an important role. This control is exerted by managerial and contractual systems. The performance seems to be linked to an intense control.

**Mots clés :** Coentreprises, contrôle, contrat, relation performance-contrôle.

**Keywords :** international joint ventures, control, contracts, control-performance relationship.

Les alliances stratégiques recourent diverses réalités. Garrette et Dussauge en donnent la définition suivante : *"les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :*

- *de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ;*
- *de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.*"<sup>1</sup>

Une forme d'alliance qui connaît, depuis quelques années déjà, la faveur des entreprises, est celle des joint ventures<sup>2</sup>. Ces dernières représentent un type particulier d'organisation à mi-chemin entre le marché et la coordination hiérarchique. Au premier, elle emprunte le contrat comme mode de relations entre partenaires, à la deuxième elle prend le caractère de rapports verticaux comme mode d'allégeance entre entités organisationnelles différentes.

Les joint ventures ou les coentreprises peuvent être définies de la manière suivante :

*Les coentreprises représentent des accords de coopération constitués par des partenaires indépendants sur le plan juridique ayant mis en commun une partie de leurs ressources ou de leurs actifs en vue de la recherche d'un avantage financier, industriel ou commercial. Cette nouvelle entité peut être une société fermée et se caractérise par une autonomie juridique où les différents partenaires détiennent une part suffisante de pouvoir pour faire valoir leurs intérêts dans l'opération commune.*

On différencie deux grandes formes de coentreprises. La première représente des "associations" purement contractuelles à caractère ponctuel (joint venture contractuelle). La seconde est plus institutionnalisée et représente une "association" sous forme de société jouissant d'une plus grande indépendance, du moins sur le plan théorique, vis-à-vis de ses parents (joint ventures de capitaux).

Le but du présent propos est d'étudier la relation qui peut exister entre la performance et le contrôle des coentreprises vues sous leur forme sociétaire. En effet, les joint ventures demandent la mise en commun de ressources qui peuvent être vitales pour les différents parents. Elles sont aussi constituées pour poursuivre des objectifs bien spécifiques. Le contrôle est alors une dimension importante de la réussite de l'association. Par ailleurs, le contrôle peut être une source de lourdeur bureaucratique pour de telles structures évoluant le plus souvent dans des secteurs très volatiles.

Après avoir montré la spécificité du contrôle des coentreprises et les relations possibles avec la performance, nous exposerons et discuterons les résultats obtenus par une étude portant sur 35 cas de coentreprises implantées à l'étranger ayant un parent français.

## **1 - Analyse de la spécificité du contrôle dans une coentreprise et de sa relation avec la performance**

Le contrôle fait référence aux processus par lesquels une entité influence, à des degrés divers, le comportement et le résultat d'une autre entité par l'utilisation du pouvoir, de l'autorité ou d'autres mécanismes bureaucratiques, culturels ou informels.

Si dans une structure simple et d'envergure nationale le contrôle s'avère nécessaire, il est crucial pour une entreprise multipolaire et développant ses activités à l'échelle internationale.

### **1.1 - Le contrôle dans une coentreprise internationale**

Le contrôle au sein des firmes multinationales a déjà fait l'objet de nombreuses recherches (Bodin, 1977 ; Doz et Prahalad, 1981 ; Baliga et Jaeger, 1984 ; Barlett et Ghoshal 1991). Par contre, peu d'auteurs se sont intéressés à la problématique du contrôle dans les coentreprises.

<sup>1</sup> Garrette B, Dussauge P, *Les stratégies d'alliances*, Les Editions d'Organisation, Paris 1995, p 27.

<sup>2</sup> L'arrêté ministériel du 11 Octobre 1990 donne comme traduction officielle de ce terme celle de coentreprise. Toutefois, le terme de joint venture est largement passé dans le langage courant des affaires. Si l'on en juge par les quelques rapports que nous avons eus avec des responsables de telles structures, le terme de coentreprise a certes le mérite d'exister, mais il est très peu utilisé voire inconnu.

West est le premier à avoir mis l'accent sur la spécificité du contrôle dans les joint ventures à la fin des années 1950. Il précisait alors que les coentreprises pouvaient connaître de graves difficultés de gestion, si les parents n'étaient pas en mesure de mettre en place un contrôle efficace.

Il faut ensuite attendre les années 1970 pour que le contrôle attire de nouveau l'intérêt des chercheurs. Les principales contributions sont apportées par des auteurs comme Tomlinson (1970), Friedman et Beguin (1971), Stopford et Wells (1972), Dang (1977), Killing (1983) ou encore Geringer (1986). Toutefois, ces travaux n'offrent qu'une vision parcellaire du contrôle. En effet, chacune de ces recherches ne met l'accent que sur une dimension particulière du contrôle. Par exemple, Tomlinson, Friedman et Beguin ou encore Stopford et Wells n'envisagent le contrôle que sous son aspect "mécanismes" (part de capital, droit de veto, licence, contrat de gestion, nomination de personnel à des postes clés...). D'autres, comme Dang et Killing, n'étudient l'influence des sociétés mères qu'à travers leur rôle sur certaines décisions clés dans la gestion de la coentreprise. Des auteurs comme Geringer (1986) insistent plutôt sur les domaines de l'activité de la joint venture qui seront soumis au contrôle. Ils considèrent, en prenant comme base la théorie des coûts de transaction, qu'il est inutile et coûteux de contrôler la coentreprise dans sa totalité, et qu'il est plus judicieux de surveiller les points pour lesquels l'entité commune a été créée.

Le seul auteur à avoir appréhendé le contrôle sous toutes ses dimensions est Schaan (1983).

En fait le contrôle d'une joint venture revêt trois dimensions essentielles.

- La première concerne les mécanismes utilisés. Schaan<sup>3</sup> par exemple en a identifié deux : les mécanismes de contrôle positifs et les mécanismes de contrôle négatifs.

Les mécanismes de contrôle positifs ont pour objectifs de promouvoir des comportements, alors que les seconds sont utilisés pour éviter la prise de certaines décisions. Nos propres recherches<sup>4</sup> distinguent les mécanismes de contrôle managérial et ceux de contrôle contractuel. Le premier type a recours à des mécanismes culturels ou bureaucratiques. Le second prend plutôt sa source dans des contrats adjoints au contrat de coentreprise. Il peut s'agir de contrat de licence, de gestion, d'approvisionnement, de formation. On retrouve aussi le conseil d'administration dont la composition dépend directement des négociations entre partenaires lors de la constitution de la joint venture.

Contrairement à Schaan, ces mécanismes n'ont cependant pas de rôles aussi déterminés. Si les contrats permettent de protéger certains intérêts d'un partenaire, ils peuvent aussi promouvoir des comportements idoines favorisant l'atteinte des objectifs. Les contrats de formation ou de gestion constituent une excellente arme de contrôle culturel.

Dans une perspective quelque peu différente<sup>5</sup>, Ouchi<sup>6</sup> distingue trois grands types de mécanisme : le contrôle basé sur des mécanismes de marché, le contrôle s'appuyant sur des mécanismes bureaucratiques et celui utilisant des mécanismes claniques. Le premier se caractérise par un pivot central qui est le prix. Le deuxième se manifeste par un ensemble de règles et de procédures formelles (coûts standards, budgets, procédures à respecter...). Enfin, le troisième repose sur un processus de socialisation et donc sur le partage de certaines valeurs communes.

- La deuxième dimension du contrôle d'une coentreprise porte sur le champ des activités sur lesquelles les parents désirent exercer ou non une influence. Il est possible d'imaginer qu'un parent puisse atteindre ses objectifs au travers de la joint venture en n'exerçant un contrôle que sur un nombre limité de domaines. Geringer et Woodcock<sup>7</sup> citent à cet effet l'exemple d'une joint venture constituée entre une entreprise nord-américaine et une entreprise asiatique dans le secteur de l'automobile. L'objectif de cette coentreprise est de produire et de commercialiser des

<sup>3</sup> Schaan J.-L., *Parent control and joint venture success : the case of Mexico*, unpublished doctoral dissertation, University of Ontario, 1983.

<sup>4</sup> Robledo C., *Les conditions de réussite des coentreprises à parent français implantées à l'étranger : identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance*, Thèse Rennes, Décembre 1995.

<sup>5</sup> Ouchi s'est d'abord intéressé au contrôle à l'intérieur même d'une entreprise, mais ses principes sont applicables au contrôle des joint ventures (voir à cet effet l'article de E. Anderson, "Two firms, one frontier : on assessing joint venture performance", *Sloan Management Review*, Winter 1990, pp 19-30, qui en donne une bonne illustration).

<sup>6</sup> Ouchi W.G., "A conceptual framework for the design of organization control mechanisms", *Management Science*, 1979, pp 833-848.

<sup>7</sup> Geringer G.M., Woodcock P., "Ownership and control of Canadian joint ventures", *Business Quarterly*, Summer 1989, p 89.

petites voitures pour le marché américain. L'intérêt pour l'entreprise américaine est de compléter sa gamme de produits. Pour l'entreprise nipponne, il s'agit d'accroître ses capacités de production, de bénéficier ainsi d'économie d'échelle et d'asseoir sa place sur le marché US. Les points critiques de succès pour les deux partenaires étaient dans ce cas complémentaires. Aussi, le premier a mis l'accent sur les aspects commerciaux, alors que le second a plutôt orienté ses efforts de contrôle sur l'approvisionnement et la production. Toutefois, une telle attitude ne peut se concevoir que si l'association est bâtie sur des complémentarités d'objectifs et des apports importants.

- La troisième dimension du contrôle fait référence à l'intensité avec laquelle il est exercé par les parents. En d'autres termes, la notion d'intensité du contrôle possède un corollaire qui est l'autonomie laissée à la coentreprise. Le contrôle peut être opéré par un seul des partenaires, par les deux partenaires ou seulement par les dirigeants de la joint venture. Un des critères de choix est issu des coûts induits par les trois possibilités de surveillance. Un contrôle partagé (intense pour les deux parents) est plus onéreux qu'un contrôle délégué à un seul des associés ou aux dirigeants de la coentreprise.

L'efficacité d'un système de contrôle réside d'après Geringer et Woodcock dans la symbiose qui peut exister entre ces trois dimensions et la stratégie suivie par les parents.

### **1.2 - Relations entre contrôle et performance d'une coentreprise**

L'étude de l'incidence du contrôle sur la performance de la joint venture revêt une importance capitale. En effet, comme l'estiment Lorange et Probst<sup>8</sup>, le succès d'une filiale commune dépend de sa capacité d'adaptation aux pressions externes.

Ces travaux mettent l'accent sur la nécessaire autonomie que doit posséder la coentreprise pour réussir. Cette autonomie doit être observée tant sur le plan du contrôle que sur le plan stratégique.

On voit donc apparaître ici une hypothèse importante. La performance de la joint venture serait associée à un contrôle très informel et parfois réduit à sa plus simple expression. Cependant, les tests empiriques effectués sur cette hypothèse montrent que la relation "performance importante-faible contrôle" n'est pas aussi claire.

Dans un registre quelque peu différent, les recherches effectuées sur la relation "performance-contrôle" des sociétés par actions à partir de la théorie de l'agence ne donnent pas de résultats significatifs.

Récemment, Muralt et Welch<sup>9</sup> n'ont mis en évidence aucune relation entre la performance et le contrôle pour un échantillon de 123 entreprises américaines. Si ces études ne sont pas centrées sur les coentreprises, nous pouvons tout de même en tenir compte. En effet, le contrôle dont il est fait état, est celui exercé soit par les actionnaires, soit par des agents spécialisés c'est-à-dire les gestionnaires de la société.

Dans les coentreprises, une telle situation peut se retrouver. Par exemple, Killing (1983), en utilisant la théorie des coûts de transaction, a montré que les joint ventures les plus performantes étaient celles où un des parents avait un pouvoir important, c'est-à-dire où un contrôle important était exercé par un des actionnaires.

Deux autres catégories de joint ventures ont été identifiées par Killing. Il s'agit des sociétés conjointes où la gestion est partagée entre les partenaires et celles où seuls les gestionnaires prennent les décisions. Or, ces deux derniers types de structures entraînent des coûts de coordination si importants qu'ils réduisent les bénéfices de la coopération. Toutefois, Killing a trouvé que les joint ventures indépendantes présentaient aussi des niveaux de performance importants. Mais il a expliqué ce résultat paradoxal en essayant de démontrer que l'autonomie laissée à la coentreprise était plutôt le résultat de la performance qu'une cause.

Dans la même optique, Anderson et Gatignon (1986) avancent que seuls les modes de présence à l'étranger fortement contrôlés par les actionnaires sont efficaces, d'autant plus s'il s'agit de pénétrer sur un marché avec un savoir-faire ou une technologie très personnalisée.

Par contre Beamish (1984), qui a testé les hypothèses de Killing sur 12 accords de joint ventures dans des pays en voie de développement, a trouvé des résultats inverses.

<sup>8</sup> Lorange P., Probst J.B., "Joint ventures as self-organizing systems : a key to successful joint venture design and implementation"; *Journal of World Business*, 1987, pp 121-143.

<sup>9</sup> Muralt R.; Welch J., "Agents, owners, control and performance"; *Journal of Business, Finance and Accounting*, vol 16, n° 3, 1993, pp 385-398.

En effet, dans la plupart des cas, il existe une relation négative entre contrôle important et performance. Ceci rejoint en partie les conclusions des travaux de Tomlinson (1970) et Franko (1971).

Le premier a mis en évidence que les coentreprises qui présentent les taux de profit les plus élevés jouissent d'une importante autonomie. Quant à Franko, basant ces critères de performance sur la stabilité des structures de propriété, ses conclusions rejoignent celles de Tomlinson. Les joint ventures les plus stables sont celles où les parents exercent un contrôle plutôt souple. Mais ces travaux sont critiquables sur plusieurs points.

Tout d'abord, Franko n'a jamais clairement défini son concept de contrôle. Il utilise pour l'évaluer, le degré de standardisation des produits et de centralisation des prises de décision. Ce qui paraît le plus discutable est la mesure de la performance employée. Le changement de structure de propriété ne semble pas être un bon indicateur de succès ou d'échec. Etant donné que la propriété peut être aussi un mécanisme de contrôle, l'utilisation de ce concept entraîne des confusions. Il est très difficile de savoir si les changements de structures de propriété sont le résultat d'une recherche accrue de contrôle ou s'ils sont issus d'une piètre performance.

Plus récemment, les travaux menés par Thiétart et Vandangeon<sup>10</sup> montrent des résultats plus nuancés et reflètent toute l'ambiguïté qui réside autour de la relation contrôle et performance des joint ventures. A partir de l'analyse d'une vingtaine d'accords de coopération, ces deux auteurs mettent à jour les points suivants :

- un mode de direction autonome donne de meilleurs résultats en terme de rentabilité et d'innovation que ne le permet un mode de direction partagé et un contrôle formel. Ce serait plutôt l'inverse, si l'on considère la productivité comme critère de performance ;

- lorsque les partenaires jouissent d'un capital confiance important accumulé lors d'expériences antérieures, un mode de contrôle fondé sur la confiance (homme de confiance pour diriger la coopération) donne de meilleurs résultats en terme de rentabilité, d'innovation et de productivité.

Cette étude met bien l'accent sur le fait que la performance dépend en grande partie de l'autonomie laissée à la filiale commune. Toutefois, ces résultats sont à prendre avec précaution. Outre la faiblesse de l'échantillon, la mesure de la performance repose sur des critères financiers propres à la coentreprise et ne fait en aucun cas référence aux objectifs des partenaires. Or, comme le soulignent Chandler pour les organisations classiques et Franko pour les entreprises conjointes, les objectifs et donc la stratégie influencent la structure et le mode d'organisation de la filiale commune.

La relation "mode d'organisation et performance" est mise en exergue par Thiétart et Vandangeon, mais leurs résultats sont incapables de décrire le sens de la causalité. Il manque donc un chaînon pour réellement détecter le sens de cette relation.

Enfin, J.L. Schaan<sup>11</sup> avance que la performance de la coentreprise serait le fruit d'une harmonie entre trois variables :

- les critères de succès définis par les parents (reflétant la stratégie de la joint venture),
- les activités ou les décisions à surveiller,
- les mécanismes de contrôles à adopter pour y arriver.

Mais aucune étude ne vient étayer ces arguments.

La plupart des recherches effectuées sur le contrôle et la performance des entreprises conjointes prennent comme hypothèse de départ que ces dernières avaient leurs propres objectifs stratégiques. Cette situation ne constitue pas une généralité. Bien souvent, les objectifs des filiales communes ne sont que le reflet des motivations des parents. La dimension "lien stratégique" entre filiale commune et sociétés mères est une variable importante à prendre en compte.

J.L. Schaan précise aussi que la gestion d'une coentreprise est entourée d'un dilemme difficile à dépasser. Le succès d'une joint venture réside autant dans la nécessité d'assurer un "bon" contrôle que dans l'harmonie qui doit exister entre les partenaires. Or, cette entente peut être diminuée par la nature du contrôle qui est exercé.

<sup>10</sup> Thiétart R.A., Vandangeon I., "Direction et contrôle des alliances stratégiques", Mélanges offerts à J. Mérigot, éditions Economica Gestion, Paris 1993, pp 577-590.

<sup>11</sup> Schaan J.-L., "How to control a joint venture", Journal of General Management, vol 14, n°1, Autumn 1988, pp 4-16.

Ainsi, il existerait d'après différents auteurs (Geringer et Hebert (1989), Geringer et Woodcock (1989)), un équilibre optimal entre les trois dimensions du contrôle examinées plus haut et la stratégie développée par les parents permettant le succès de la joint venture. Cet équilibre existe lorsque la marge entre les coûts et les bénéfices du contrôle est maximale<sup>12</sup>. Cette marge est bien évidemment difficile à déterminer. S'il est possible de connaître le coût des procédures de contrôle mises en place, il est assez ardu d'en déterminer les coûts d'opportunité (perte de flexibilité) et d'évaluer avec précision les avantages que l'on peut en attendre. Par exemple, un responsable de Renault - qui a pris part à de nombreux montages de coentreprises à l'étranger - nous a expliqué que l'évaluation du coût du système de contrôle mis en place n'avait jamais été réalisée, mais il avançait que, sans un tel contrôle, les risques d'une "mauvaise décision" de la joint venture étaient très importants. En l'espèce, le coût du contrôle est estimé en fonction des risques qu'il permet d'éviter. La marge optimale est par conséquent délicate à calculer.

Cette réflexion met bien l'accent sur la spécificité du contrôle des coentreprises et de ses relations avec la performance. L'idée de base, que l'on retrouve d'ailleurs dans différentes recherches entreprises sur le sujet, pourrait se résumer ainsi : si les bénéfices d'un contrôle efficace sont difficiles à évaluer, une absence de contrôle est synonyme d'échec probable.

Dans la perspective d'apporter un éclairage nouveau à la compréhension de la relation entre contrôle et performance, nous avons réalisé une étude sur les pratiques des firmes françaises participant à des coentreprises établies à l'étranger.

## **2 - Méthodologie employée**

L'étude statistique porte sur 35 cas de coentreprises établies à l'étranger dont un des partenaires est une entreprise française.

Les données ont été obtenues grâce à une enquête par voie postale. Les entreprises ont été contactées à la suite d'une revue de presse<sup>13</sup> tenue périodiquement depuis 1991. Nous avons aussi compulsé les données de la bibliothèque du Centre Français du Commerce Extérieur qui centralise des statistiques sur les filiales françaises à l'étranger.

L'enquête s'est déroulée de septembre 1994 à mars 1995 par voie postale à partir d'un questionnaire. Ce questionnaire a été rempli par les responsables des opérations internationales (ou des zones géographiques concernées)<sup>14</sup> des firmes françaises. L'optique de n'interroger que la firme parent française était délibérée. L'objet de l'étude était essentiellement de connaître la façon dont les entreprises françaises, ayant pris part à des joint ventures, contrôlaient ces unités à l'étranger.

Le questionnaire se partage en quatre grandes parties.

La première consiste à cerner les objectifs poursuivis par la firme française au travers de la coentreprise et les caractéristiques des partenaires (taille, structure juridique) en présence<sup>15</sup>.

La deuxième partie s'intéresse surtout aux apports faits par les deux partenaires, et à la structure de la coentreprise (répartition du capital).

La troisième partie s'attache à étudier l'aspect stratégique de la coentreprise (caractéristiques des marchés, des produits).

La quatrième partie enfin, aborde le contrôle exercé par la maison mère française sur la joint venture. Les questions visent surtout à délimiter le champ du contrôle (c'est-à-dire les domaines couverts par la surveillance et le suivi de la maison mère française), son intensité et les mécanismes utilisés pour l'exercer.

Comme nous l'avons plusieurs fois déjà signalé, les coentreprises qui composent l'étude sont uniquement des entités implantées à l'étranger où l'un des partenaires est une entreprise française. Notre souci est en effet de connaître la façon dont les firmes françaises abordent les joint ventures et comment elles les contrôlent.

<sup>12</sup> Geringer G.M., Woodcock P., op cit p 101.

<sup>13</sup> Les journaux compulsés sont essentiellement les suivants : Les Echos, La Tribune de l'Expansion, Le Monde, Fusion & Acquisition.

<sup>14</sup> Dans de nombreux cas, le responsable qui a répondu avait pris part aux négociations de la coentreprise.

<sup>15</sup> Dans cette première partie, il était aussi demandé de préciser l'activité et le secteur d'activité de la coentreprise.

Certes, l'idéal, aurait été d'interviewer à la fois des responsables des deux sociétés mères et ceux de la joint venture, à des périodes différentes pour chaque série d'interviews. Mais deux difficultés se présentaient : d'abord l'obstacle de la langue et ensuite un problème de disponibilité et de temps, puisque les coentreprises étudiées sont situées à l'étranger.

Le choix de n'interroger que le partenaire français se justifie comme suit. Les motivations de chaque parent ne sont pas toujours identiques. Or, la performance se juge, en partie, sur le fait que la coentreprise atteint ou non les objectifs fixés par les parents. Si l'on se place résolument du côté de la firme française du point de vue des objectifs, il est inutile de s'intéresser aux positions défendues par les partenaires étrangers et par la joint venture elle-même. Le parent français n'estimera la joint venture comme performante que si cette dernière a respecté les buts qu'il lui a assignés.

Dès que l'on introduit la notion de performance, le choix du secteur d'implantation de la coentreprise peut jouer un rôle déterminant. L'une des critiques avancées à l'encontre des travaux de Tomlinson (1970) était d'avoir pris en compte comme critère de performance le ROI, pour des joint ventures situées dans des secteurs différents. Il était très difficile de discerner dans ses résultats, si le niveau de la performance était à attribuer à l'appartenance à un secteur ou s'il était issu de l'exercice d'un contrôle efficace. Nous avons tenu compte de cette critique, mais nous n'avons pas porté notre attention sur un secteur particulier. Nous avons essayé de minimiser son influence en prenant comme critère de la performance, la perception qu'en ont les responsables interrogés. En effet, la performance d'une coentreprise est extrêmement subjective. En raison de la diversité des objectifs qui leur sont assignés, les critères classiques ne peuvent refléter qu'une partie de la réussite.

Les résultats ont été obtenus par analyses factorielles des correspondances réalisées sur SPSSx.

### 3 - Résultats et discussions

Le tableau 1 présente l'appréciation de la performance des coentreprises réalisée par les responsables français. Ce jugement se base sur le degré d'atteinte des objectifs fixés à la joint venture. Il ne s'agit donc pas d'une performance à court terme, mais d'une comparaison des résultats obtenus par rapport aux principaux buts que poursuivent les parents français au travers des entités communes.

**Tableau 1 : Performance des coentreprises perçue par les parents français.**

PERFORMANCE	Effectifs	Pourcentage
Bonne	13	37.1%
Satisfaisante	14	40%
Mauvaise	8	22.9%
Total	35	100%

L'analyse de la relation entre le contrôle et la performance a été réalisée selon les trois dimensions du contrôle du paragraphe 1-1. Ainsi, ont été examinées successivement les relations entre les mécanismes de contrôle et la performance, l'intensité du contrôle et la performance, et les domaines contrôlés et la performance.

#### 3.1 - Les mécanismes de contrôle

Le tableau 2 et le tableau 3 mettent en relation les mécanismes utilisés pour vérifier que les objectifs fixés ont bien été atteints par la coentreprise.

Il semble que les coentreprises jugées comme ayant une mauvaise performance se distinguent des autres par l'utilisation de mécanismes informels basés sur la socialisation (contrôle par la culture).

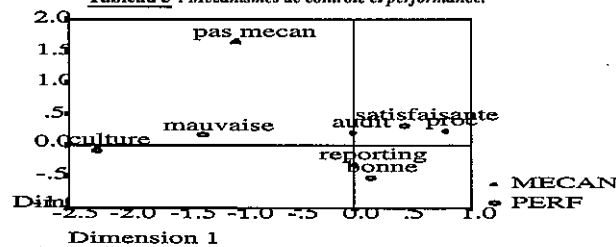
**Tableau 2 : Relations entre mécanismes de contrôle et performance.**

Performance	Audit	Procédures	Reporting	Pas de mécanisme	Culture	Total
Bonne	6	5	13	0	1	25
Satisfaisante	10	10	14	1	0	35
Mauvaise	4	0	6	1	3	14
Total	20	15	33	2	4	74

Par contre, le mécanisme de contrôle qui caractérise une coentreprise ayant une bonne performance semble être le reporting. Pour les coentreprises ayant une performance satisfaisante, les principales modalités sont les procédures et l'audit.

Mais il ne faut pas oublier que les mécanismes de contrôle passent aussi par des mécanismes contractuels, comme le suivi des contrats dits annexes et le rôle joué par le conseil d'administration.

**Tableau 3 : Mécanismes de contrôle et performance.**



Il est possible d'affiner cette première analyse en examinant les moyens qui permettent de recueillir l'information nécessaire à l'évaluation de la performance.

**Tableau 4 : Relations entre performance et recueil d'informations**

Performance	Reporting	Tête-à-tête	Visite	Téléphone, fax...	Conseil d'administration	Personnes introduites dans la JV	Total
Bonne	13	9	7	7	3	10	49
Satisfaisante	14	0	14	14	0	12	54
Mauvaise	7	2	6	6	2	3	26
Total	34	11	27	27	5	25	129

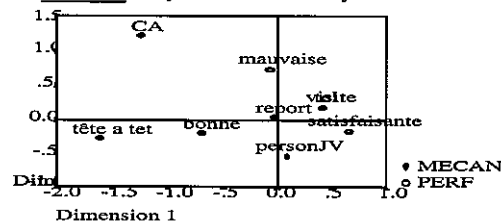
On constate que le reporting est largement utilisé, alors que le recueil d'informations par le biais du conseil d'administration l'est beaucoup moins. Il semble par ailleurs que lorsque ces informations sont plutôt recueillies par le biais du conseil d'administration, la performance soit mauvaise.

Mais ce qui apparaît comme plus paradoxal par rapport au résultat précédent, est de constater que les coentreprises, où les informations sont collectées en partie par le biais de personnes introduites dans la joint venture, ont une performance bonne ou satisfaisante.

En effet, ces personnes peuvent symboliser un contrôle par socialisation. Or, selon le tableau 3, un contrôle par la culture caractérise plutôt une coentreprise où la performance est mauvaise. Une explication possible de ce paradoxe est que les expatriés ne sont pas pleinement "utilisés" dans un but de contrôle ou de diffusion de valeurs culturelles particulières, mais plutôt comme simples vecteurs de transmission d'informations de la coentreprise vers la société mère et non de la société mère vers la coentreprise.

Le tableau 5 montre aussi que le reporting ne peut pas être utilisé comme facteur de différenciation entre coentreprises performantes et non performantes. Par contre, il semblerait que les contacts réguliers et personnalisés (visites, téléphones, fax, tête-à-tête) s'accompagnent d'une performance acceptable.

**Tableau 5 : Performance et recueil d'informations.**

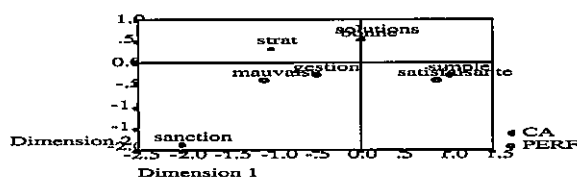


Le tableau 6 représente les relations entre le rôle du conseil d'administration et la performance. Cette analyse factorielle fait apparaître des résultats paradoxaux. D'un côté, on constate qu'une bonne performance se caractérise par un conseil d'administration qui peut proposer des solutions, donc un conseil d'administration qui est investi de larges prérogatives. D'un autre côté, si le conseil peut sanctionner la gestion de l'équipe dirigeante, la performance est plutôt faible. Ces deux aspects ne sont pas contradictoires en soi, cela ne fait que traduire une certaine opposition entre rôle positif (proposition de solutions) et rôle négatif (sanction) de l'organe de surveillance. Par contre, il semble que lorsque le conseil d'administration contrôle la gestion de l'équipe dirigeante, cela constitue un frein à la performance. De plus, une performance satisfaisante se caractérise essentiellement par un rôle du conseil très effacé.

**Tableau 6: Relations entre rôle du conseil d'administration et performance.**

Performance	Simple chambre d'enregistrement	Contrôle la stratégie	Contrôle la gestion de l'équipe dirigeante	Sanctionne l'équipe dirigeante	Propose des solutions	Total
Bonne	6	3	7	0	9	25
Satisfaisante	10	0	4	0	4	18
Mauvaise	0	3	8	1	3	15
Total	16	6	33	1	16	58

**Tableau 7 : Relation entre rôle du conseil d'administration et performance.**



En définitive, il semble qu'il faille associer à une joint venture performante, un conseil d'administration au rôle effacé, se gardant toutefois la possibilité de proposer des solutions.

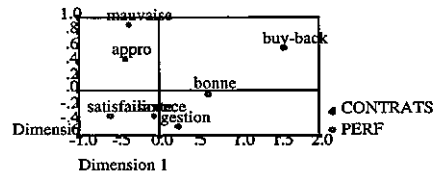
On peut faire apparaître aussi les relations entre les types de contrats annexés à la coentreprise et la performance (tableaux 8 et 9).

**Tableau 8 : Relations entre performance et types de contrats.**

Performance	Licence	Accord de buy-back	Contrat d'approvisionnement	Contrat de gestion	Total
Bonne	10	5	8	6	29
Satisfaisante	11	0	11	5	27
Mauvaise	3	1	7	1	12
Total	24	6	26	12	68

On constate que ce qui caractérise les joint ventures performantes sont les contrats de licence, les contrats de management et les accords de buy-back.

**Tableau 9 : Relations entre performance et types de contrats.**



Cette relation permet d'avancer que la performance est liée à un contrôle important. En effet, les champs d'application des contrats annexes sont vastes. Ils couvrent autant des aspects stratégiques qu'opérationnels. Le tableau 10 montre par exemple quelles sont les portées des différents contrats que l'on peut retrouver dans une coentreprise.

**Tableau 10 : Contrats annexes et contrôle<sup>16</sup>.**

CONTRATS DE	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	contrôle opérationnel
<i>Licence</i>	Protection contre les fuites technologiques	Maîtrise d'une partie des coûts de production	Utilisation de process jugés performants
<i>Buy-back</i>	Permet de limiter la vente de produits à des concurrents potentiels	Contrôle des stocks d'approvisionnement et de produits finis, trésorerie	Contrôle de la qualité des produits finis
<i>Approvisionnement</i>	Limite le recours à des tiers et donc évite les fuites	Contrôle de la trésorerie et des stocks	Contrôle de la qualité des approvisionnements
<i>Gestion</i>	Mains libres pour l'application de la stratégie	Toutes décisions	Décisions courantes

Ces relations tendent à montrer que plus la société mère possède un contrôle important sur la coentreprise, plus les chances de succès sont importantes. De simples accords commerciaux (accords d'approvisionnements ou de buy-back) caractérisent plutôt des coentreprises manifestant une moindre performance.

En conclusion, il est possible d'avancer que les mécanismes de contrôle plutôt bureaucratiques (contrats, procédures, reporting) symbolisent plutôt les joint ventures performantes. Les conséquences sur la performance de l'utilisation du conseil d'administration ne sont pas clairement définies. Par contre, il semblerait que le recours à un contrôle culturel ne soit pas un gage de bonne performance.

Une autre dimension du contrôle susceptible d'avoir un impact sur la performance est représentée par les domaines qui sont contrôlés.

### 3.2 - DOMAINES SOUMIS AU CONTRÔLE ET PERFORMANCE

Cette relation sera examinée au travers de deux séries de liaisons.

Il s'agit dans un premier temps de confronter la performance avec les points de la coentreprise qui attirent plus particulièrement l'attention de la société mère française (utilisation de la marque, de la technologie, coûts de production, gestion des ressources humaines, rentabilité, taux d'endettement, parts de marché, R&D).

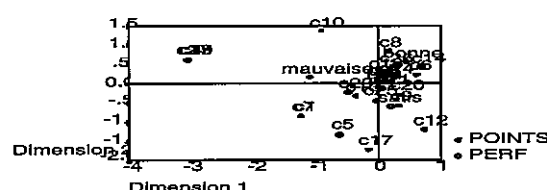
Dans un deuxième temps, il s'agit d'analyser la relation entre la performance et la position de la société mère sur un certain nombre de décisions (exemple : la société mère donne un avis sur le choix des modes de production et prend la décision des orientations stratégiques).

<sup>16</sup> Roblédo C., *Les conditions de réussite des coentreprises à parent français implantées à l'étranger : identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance*, Thèse Rennes, Décembre 1995, p 455.

Une joint venture performante se différencie d'une coentreprise non performante (cf tableau 11 ) par l'importance accordée par la société mère aux points suivants :

- coûts de production ;
- utilisation de la marque ;
- utilisation d'un savoir-faire ;
- taux d'endettement ;
- rentabilité ;
- parts de marché

**Tableau 11 : Relations entre performance et importance accordée à certains points de l'activité de la coentreprise.**



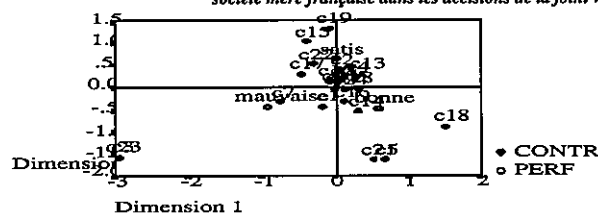
Les coentreprises non performantes se distinguent également par une faible importance accordée à l'utilisation d'une technologie (C1) et par une forte importance accordée à la gestion des ressources humaines (C15) et à la R&D.

Sur les autres points, comme la gestion des ressources humaines ou la R&D, les résultats sont difficiles à interpréter. En effet, le tableau 11 montre que les points C15 et C27 (respectivement grande importance accordée à la gestion de la dimension humaine et aux R&D) sont attirés par le pôle "faible performance" des coentreprises. Mais cette position s'explique essentiellement par le faible taux de réponses sur ces deux variables, car sur les 8 coentreprises à faible performance, 6 sociétés mères n'accordaient au contraire qu'une faible attention à la gestion des ressources humaines<sup>17</sup>.

Les domaines sur lesquels se portent les efforts de contrôle des coentreprises couvrent donc, quasiment toute l'activité d'une coentreprise. Ils s'articulent essentiellement autour des points commerciaux, de production, humains et financiers.

Le tableau 12 montre l'intervention de la société mère dans les décisions de la joint venture. Par exemple, il était demandé si le parent français pouvait décider ou donner son avis sur la politique commerciale, sur la planification de la production, sur le choix des matières premières, sur le recrutement du personnel (cadres et ouvriers) ou encore sur les orientations stratégiques.

**Tableau 12 : Relation entre performance et intervention de la société mère française dans les décisions de la joint venture.**



<sup>17</sup> Pour le point C27 (grande attention portée aux R&D), cette même explication peut être apportée.

Il semble y avoir une nette opposition entre coentreprises performantes et non performantes. Les premières<sup>18</sup> se distinguent par le fait que la société mère prend la décision en ce qui concerne :

- la planification de la production (C14) ;
- la politique marketing (C16) ;
- les méthodes et les standards du contrôle qualité (C8) ;
- les orientations stratégiques (C24) ;
- le recrutement des cadres (C18).

Pour ces mêmes coentreprises, les sociétés mères donnent seulement un avis pour les caractéristiques des produits (C5) et les orientations de recherche de développement (C21).

Les coentreprises non performantes se caractérisent essentiellement par le fait que la société mère donne un avis pour le choix des matières premières (C1), l'adoption du processus de production (C3), le contrôle qualité (C7), les orientations stratégiques et le recrutement des cadres.

Par conséquent, en faisant l'hypothèse réaliste que les domaines faisant l'objet d'une décision sont aussi contrôlés, on peut dire que la performance s'accompagne d'un contrôle important sur les points suivants :

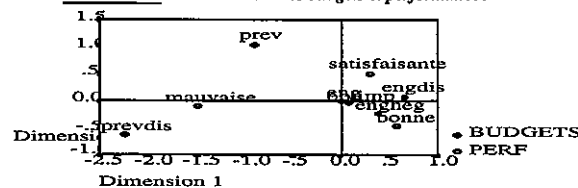
- planification de la production,
- politique commerciale,
- contrôle qualité,
- orientations stratégiques,
- recrutement des cadres.

### 3.3 - L'intensité du contrôle exercé par les sociétés mères françaises sur les coentreprises : relations avec la performance

Ces relations seront abordées à travers trois aspects : la façon dont les budgets sont déterminés, la périodicité de leur contrôle et la périodicité du contrôle sur des domaines comme la gestion des stocks, le contrôle des coûts, les délais de livraison, le volume des ventes, la trésorerie, ou encore comme la rentabilité.

Le tableau 13 donne une représentation des relations existant entre la performance de la coentreprise et le degré de liberté laissé à celle-ci pour établir ses principaux budgets. Le tableau 14 retrace ces mêmes relations.

**Tableau 13 : Etablissement des budgets et performance.**



<sup>18</sup>Les coentreprises ayant une performance satisfaisante se caractérisent de leur côté par le fait que la société mère décide du choix des matières premières (C2), du processus de production (C4) et des orientations de R&D (C22). Par contre, les sociétés mères donnent seulement un avis sur la politique marketing (C15), le recrutement des ouvriers et des cadres.

**Tableau 14 : Performance et établissement des principaux budgets<sup>19</sup>.**

Performance	Prévision de la JV acceptée par les sociétés mères	Prévision de la JV discutée par les sociétés mères	Engagement de la JV discuté par les sociétés mères	Engagement de la JV négociés par les sociétés mères	Objectifs imposés par les sociétés mères	Total
Bonne	0	0	4	5	4	13
Satisfaisante	2	0	4	4	4	14
Mauvaise	2	3	0	1	2	8
Total	4	3	8	10	10	35

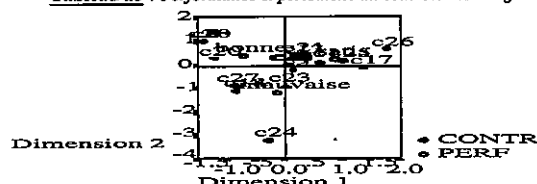
Les coentreprises non performantes sont essentiellement symbolisées par le fait qu'elles jouissent d'une relative autonomie dans l'établissement des principaux budgets (ces derniers représentent soit une simple prévision *-prev-* réalisée par la joint venture et automatiquement acceptée par les maisons mères, soit une prévision toujours réalisée par la coentreprise mais discutée par les parents *-prevdis-*). Au contraire, quand les budgets représentent un engagement pour la joint venture discuté ou négocié, ou des objectifs imposés par les maisons mères, la performance est meilleure.

Ces résultats font ressortir deux choses importantes. D'une part, il semblerait que lorsque le contrôle *a priori* est important, la performance est bonne ou satisfaisante. D'autre part, quand les responsables de la coentreprise se sentent réellement impliqués dans la réussite, la performance augmente. Le fait que les budgets soient négociés ou discutés traduit d'une certaine mesure que les maisons mères accordent un intérêt important au fonctionnement de la coentreprise. Cette attitude est d'autant plus importante que les principaux responsables sont des expatriés ou des "émanations" des différents partenaires. Leur sentiment "d'exil" est ainsi atténué.

Le tableau 15 montre les relations qui peuvent exister entre la performance et la périodicité du contrôle des budgets. Ont été retenues quatre périodicités : contrôle mensuel, contrôle trimestriel, contrôle semestriel et contrôle annuel. Cette analyse est basée sur l'hypothèse que plus les fréquences du contrôle sont rapprochées, plus l'intensité du contrôle est importante.

Le contrôle mensuel du budget de marketing et de production est commun aux trois catégories de coentreprises.

**Tableau 15 : Performance et périodicité du contrôle des budgets.**



Par contre, ce qui semble caractériser les joint ventures performantes sont un contrôle trimestriel des budgets d'approvisionnements, de production et de marketing (respectivement, C2, C6, C10 confondus), un contrôle annuel des budgets de production (C8 confondu aux trois précédents), de R&D (C20) et un suivi annuel du tableau de financement prévisionnel (C28, confondu avec C2, C6, C10 et C8). Au contraire, une coentreprise ayant une performance satisfaisante se caractérise par un contrôle plutôt mensuel qui se manifeste essentiellement sur le budget de production (C1), le budget de trésorerie (C13), et dans une moindre mesure le budget de R&D (C17), les compte de

<sup>19</sup> Nous n'avons pas pris soin d'inclure dans ce tableau les effectifs concernant le point où les budgets sont des engagements de la joint venture toujours accepté par les sociétés mères. Ces effectifs sont nuls quelle que soit la performance.

résultat et bilan prévisionnels (C21). Le suivi mensuel et trimestriel du tableau de financement prévisionnel (C25 et C26) semble aussi être associé aux coentreprises à performance satisfaisante.

Les coentreprises ayant une mauvaise performance se différencient des deux autres catégories par un contrôle semestriel et annuel du compte de résultats et bilan prévisionnels (C23 et C24), par un suivi semestriel du tableau de financement prévisionnel (C27), par un contrôle trimestriel des budgets de trésorerie et du budget de R&D (C14 et C18 confondus).

Il semble donc y avoir une nette opposition entre contrôle mensuel et trimestriel d'un côté, contrôle semestriel et annuel de l'autre. Un contrôle périodique fréquent sur les budgets de production, de marketing, de trésorerie, et sur les bilans et comptes de résultats prévisionnels s'accompagne d'une performance bonne ou satisfaisante.

Enfin, le tableau 16 montre les relations entre la périodicité du contrôle et certains domaines de la coentreprise mentionnés plus haut.

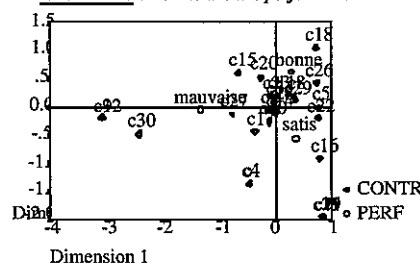
Cette analyse factorielle met en évidence que les coentreprises ayant une bonne performance se caractérisent par un contrôle mensuel de la productivité (C26), des coûts de production (C8), de la rentabilité (C29), du volume des ventes (C20), de la trésorerie (C23), des coûts commerciaux (C11) et de la gestion des stocks des matières premières (C5). Ces coentreprises se caractérisent aussi par un contrôle annuel des délais de livraisons.

Les joint ventures dont la performance est satisfaisante se caractérisent par un contrôle hebdomadaire de la trésorerie (C22), des délais de livraisons (C16), des coûts de production, de volume des ventes et de la productivité (respectivement C7, C19 et C25). On retrouve aussi un contrôle hebdomadaire sur la gestion des stocks des produits finis et des matières premières (C1 et C4), et enfin des coûts commerciaux (C10).

Les coentreprises dont la performance est mauvaise se différencient essentiellement par un contrôle annuel des coûts de production et commerciaux (C9 et C12), de la rentabilité (C30), de la productivité (C27), des coûts de R&D (C15). Elles sont aussi symbolisées par un contrôle mensuel sur les délais de livraisons (C17).

On remarque donc, qu'il semble y avoir une relation entre contrôle important et performance. Quand le contrôle s'opère mensuellement ou hebdomadairement sur les principaux points de l'activité d'une coentreprise, la performance est bonne ou satisfaisante. Au contrôle annuel (donc moins intense), est plutôt associé une mauvaise performance.

**Tableau 16 : Relations entre performance et intensité du contrôle.**



Globalement, les différentes analyses factorielles menées sur les relations entre contrôle (mécanismes, domaines et intensité) et performance semblent montrer qu'il y a une liaison positive entre ces deux aspects. En d'autres termes, cela signifie que plus le contrôle est important, plus la performance est bonne.

Ainsi, on a pu constater que l'utilisation des mécanismes de contrôles bureaucratiques reste très fortes alors que le contrôle culturel est moins présent. Ces mécanismes

bureaucratiques font appel à des systèmes classiques comme le respect des procédures budgétaires ou le reporting, mais ils s'appuient aussi sur des systèmes contractuels. Les contrats annexés au contrat d'association jouent un rôle important dans le contrôle. Toutefois, il nous est difficile de conclure définitivement sur la supériorité des mécanismes bureaucratiques par rapport aux mécanismes culturels en terme de performance des coentreprises.

Par ailleurs, les domaines couverts par le contrôle dans les joint ventures performantes sont assez larges. La planification de la production, les décisions commerciales, la qualité des produits finis ou des prestations, les orientations stratégiques et le recrutement des cadres font l'objet d'un contrôle de la part des parents français.

Toutefois, il faut noter que la performance est jugée comme bonne, quand l'intensité du contrôle se situe dans une voie médiane.

En conclusion, il est possible d'avancer que les coentreprises performantes jouissent d'une autonomie tant stratégique qu'opérationnelle relativement limitée. Les coûts associés à la faible autonomie sont relativement importants (coûts administratifs, perte de flexibilité), mais la sécurité qu'apporte le contrôle contre-balance ces inconvénients.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anderson E., "Two firms, one frontier : on assessing joint venture performance", *Sloan Management Review*, Winter 1990, pp 19-30, qui en donne une bonne illustration).
- Adler L., "Stratégie de la symbiose", *Harvard - l'Expansion*, n° 14, Automne 1979 ; pp 85 - 88.
- Baliga B.R., Jaeger A.M., "Multinational corporation : control systems and delegation issues", *Journal of International Business Studies*, Fall 1984, pp 25-40.
- Barlett C.A., Ghoshal S., *Le management sans frontière*, Les Editions d'Organisation, 1991.
- Bodinat (de) H.R., "Le contrôle des filiales à l'étranger", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1977, pp 64-77.
- Bodinat (de) H.R., "L'influence dans l'entreprise multinationale", *Les cahiers de Recherches du CESA*, 1977.
- Dang T., *Ownership, control and performance of multinational corporation : a study of U.S. wholly-owned subsidiaries and joint ventures in the Philippines and Taiwan*, Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles, 1977.
- Doz Y., Prahalad C.K., "Headquarters influence and strategic control in MNCs", *Sloan Management Review*, Fall 1981, pp 15-29.
- Friedman W.G., Beguin J.P., *Joint international business ventures in developing countries*, New York : Columbia University Press, 1971.
- Garette B., Dussauge P., *Les stratégies d'alliances*, Les Editions d'Organisation, Paris 1995.
- Geinger G.M., Woodcock P., "Ownership and control of Canadian joint ventures", *Business Quarterly*, Summer 1989, p 97-105.
- Geringer J.M., Hebert L., "Control and performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Summer 1989, p 235-254.
- Geringer J.M., Hebert L., "Measuring performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, second quarter 1991, pp 249-264.
- Joffe P., Koenig G., *Stratégie d'entreprise : l'anti-manuel*, Economica, Paris, 1985.
- Killing J.P., *Strategies for joint ventures success*, New York : Praeger, 1983.
- Lorange P., Probst J.B. "Joint ventures as self-organizing systems: a key to successful joint venture design and implementation"; *Journal of World Business*; 1987.
- Muralt R.; Welch J.: "Agents, owners, control and performance"; *Journal of Business, Finance and Accounting*, vol 16; n° 3; 1993; pp 385-398.
- Nauleau G. "La joint venture internationale : une forme complexe et labile d'entreprise", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Mars 1993; pp 4-19.
- Ouchi W.G., "A conceptual framework for the design of organization control mechanisms", *Management Science*, 1979, pp 833-848.
- Roblédo C., *Les conditions de réussite des coentreprises à parent français implantées à l'étranger : identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance*, Thèse Rennes, Décembre 1995.

Schaan J-L, *Parent control and joint venture success : the case of Mexico*, unpublished doctoral dissertation, University of Ontario, 1983.

Schaan J-L., "How to control a joint venture", *Journal of General Management*, vol 14, n°1, Autumn 1988, pp 4-16.

Stopford J.M., Wells L.T., *Managing the multinational enterprise*, New York : Basic books, 1972.

Thiétard R.A; Vandangeau I.: "*Direction et contrôle des alliances stratégiques*"; Mélanges offerts à J. Mériot, éditions Economica Gestion; 1993; pp577-590.

Tomlinson J.W.C., *The joint venture process in multinational business : India and Pakistan*, Cambridge, Mass : MIT Press, 1970.

West M.W., "Thinking ahead : the jointly-owned subsidiary", *Harvard Business Review*, July-August 1959, pp 31-32.